

## УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В БІБЛІОТЕКАХ УКРАЇНИ

*Узагальнюється досвід українських бібліотек щодо впровадження системи управління якістю. Визначається, що формування системи якості відбувається в три етапи: визначення основних і допоміжних процесів; підготовка бібліотечного персоналу.*

**Ключові слова:** *якість бібліотечної діяльності, управління, досвід бібліотек.*

*Обобщается опыт украинских библиотек по внедрению системы управления качеством. Определяется, что формирование системы качества происходит в три этапа: определение основных и вспомогательных процессов; подготовка библиотечного персонала.*

**Ключевые слова:** *качество библиотечной деятельности, управление, опыт работы.*

*The experience of Ukrainian libraries in applying of the quality control system is summarised. It is defined, that the quality control system's forming realised in three stages: definition of main and subsidiary processes; preparation of library personne.*

**Key words:** *quality of library activity, management, work experience.*

Діяльність бібліотек відбувається в нових умовах інформаційного та соціально-комунікаційного розвитку. Одним з головних завдань бібліотек стало формування якісного інформаційно-комунікаційного середовища на основі сучасних управлінських рішень. Серед них особливе значення надається впровадженню менеджменту якості бібліотечної діяльності.

Найрозгорнутіше бачення вирішення проблеми впровадження системи менеджменту якості в бібліотеках пропонують зарубіжні дослідники, зокрема Ю. А. Ахмадова, П. Бокхорст, П. Брофі, Ю. Н. Дрешер, К. Еббот, Л. О. Дубровіна, І. Т. Хансен. Розробленню концептуальних засад ефективного використання соціологічних методів як інформаційно-комунікаційної складової системи менеджменту якості бібліотечних послуг присвячено першу дисертаційну роботу в Україні із цього аспекту В. Ю. Вахнован. Практичні аспекти впровадження системи менеджменту якості в публічних та бібліотеках ВНЗ України розглянуто в публікаціях працівників бібліотек різного спрямування, зокрема В. Ю. Вахнован, В. А. Вергунова, О. В. Виноградової, Л. Г. Влащенко. Проте в сучасних умовах виникає необхідність розроблення нових стратегічних напрямів розвитку бібліотеки на основі впровадження системи менеджменту якості.

**Мета** статті — узагальнити досвід бібліотек України щодо впровадження системи управління якістю бібліотечної діяльності.

Запорукою реалізації цілей бібліотеки стосовно якості є постійне розширення переліку послуг за допомогою опанування передових

технологій та інформаційних сервісів, модернізація і розширення матеріально-технічної бази бібліотеки на основі впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій, підвищення персональної відповідальності керівників структурних підрозділів, постійний самоконтроль та самоаналіз. Це зумовлює активізацію процесів впровадження системи управління якістю в бібліотеках України.

Серед українських бібліотек вищих навчальних закладів можна відзначити бібліотеки: Національного авіаційного університету (НАУ м. Київ), Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), Хмельницького національного університету, Національного університету біоресурсів і природокористування (НУБіП), Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (ДонНУЕТ).

У бібліотеці Національного авіаційного університету (НАУ) у квітні 2008 р. було розпочато роботу зі створення та впровадження системи управління якістю (СУЯ). Це зумовлено тим, що у вересні 2008 р. університету надано сертифікат відповідності системи менеджменту якості освітніх та наукових досліджень міжнародному стандарту якості серії ISO 9000:2000 [1; 7]. Наукова бібліотека університету взяла активну участь у розробці та впровадженні системи менеджменту якості. Складність роботи для бібліотеки полягала в тому, що потрібно було впровадити нові технології та процедури управління, визначити основний бібліотечний процес, розробити нові відповідно до вимог міжнародних стандартів. Особливістю стало те, що в бібліотеці було прийнято власну документацію системи менеджменту якості, яка, крім університетської, містить: Цілі і Плани з якості, Положення про наукову бібліотеку відповідно до вимог системи менеджменту якості, інші документи. У бібліотеці розроблені Реєстри документів, Реєстри форм, Форми документів, які ввійшли до загальноуніверситетських реєстрів. На етапі розроблення системи менеджменту якості було визначено основні процеси бібліотеки та загальноуніверситетські процеси, в яких вона бере участь. Основним процесом бібліотеки визначено управління інформаційними ресурсами книгозбірні поряд з такими видами діяльності, як освітня та наукова діяльність, навчально-організаційна, навчально-виховна та ін. Кожен процес потребував власного опису, визначення вхідних та вихідних даних, результату, розроблення нормативних документів, відповідно до яких виконується цей процес. Визначено критерії для вимірювання результативності процесів.

Зважаючи на те, що бібліотека НАУ є важливим елементом забезпечення освітньої та наукової діяльності університету, її долучено до перевірки в передсертифікаційну стадію аудиту, мета якої — загальне оцінювання ступеня відповідності СУЯ бібліотеки вимогам стандарту якості серії ISO 9000:2000. Друга стадія аудиту відбулася в структурних підрозділах бібліотеки: аудиторі проводили

бесіди з керівниками та персоналом бібліотеки, ознайомлювалися з документацією СУЯ, організацією процесів на місцях, протоколами, в яких відображені результати процесів. Особливу увагу аудиторі приділяли виконанню в бібліотеці окремих положень стандарту, серед яких забезпечення наявності ресурсів, а саме: персоналу, інфраструктури, виробничого середовища [1]. Рівень компетентності персоналу бібліотеки підтверджували документи, які свідчать про участь у науково-практичних конференціях, сертифікати та дипломи про підвищення кваліфікації, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов та ін.

Упровадження СУЯ в діяльність бібліотеки НАУ вможливило вдосконалення діяльності та результативності функціонування бібліотечної системи, корегування стратегії розвитку, ефективне використання ресурсів, оперативну зміну технології та організації роботи, як результат чого — надання користувачам якісних послуг.

Наукова бібліотека Національного університету біоресурсів і природокористування України (НУБіП) також активно долучилася до процесу розроблення, впровадження та сертифікації системи менеджменту якості в університеті. Роботи щодо розробки, впровадження та сертифікації системи менеджменту якості в НУБіП України розпочалися в березні 2010 р. за наказом ректора. В університеті створена робоча група, яка пройшла відповідне навчання. Вивчався досвід міжнародних університетів, були визначені основні процеси, відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000 та стандартів Європейської асоціації гарантії якості у вищій освіті, аналізувався їх стан. Для бібліотеки як основний процесом визначено процес «Управління інформаційними ресурсами наукової бібліотеки». Написання документованої процедури тривало близько півроку, оскільки необхідно було детально описати всі процеси бібліотеки, їх планування, управління, контроль, усунення недоліків.

Таким чином, вибір моделі в бібліотеці, за якою створюється СУЯ, належить вищому навчальному закладу, проте будь-яка бібліотека у своїй роботі може самостійно використовувати окремі елементи різних методів для поліпшення й оптимізації своєї діяльності.

Існують різні способи, за допомогою яких можна впроваджувати систему менеджменту якості та реалізовувати вимоги стандартів з якості. У кожному конкретному випадку бібліотека сама обирає той, який найкращим чином відповідає її особливостям і прийнятним методам роботи.

Зазначене ілюструє бібліотека Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), в якій роботи щодо впровадження елементів системи менеджменту якості розпочалися з аналізу структури бібліотеки. Для визначення процесів, які відбуваються в бібліотеці, на основі положення про бібліотеку було створено технологічну карту роботи бібліотеки технічного університету [2].

Співробітники бібліотеки ХНУРЕ усвідомлюють, що впровадження СУЯ потребує значних зусиль, тому було ухвалено рішення розпочати роботу з упровадження елементів системи менеджменту якості в окремому структурному підрозділі. І оскільки відділ електронних ресурсів є одним з провідних підрозділів бібліотеки, то саме в ньому розпочалася ця робота. Були визначені основні процеси, на основі положення про електронну бібліотеку розроблена технологічна карта процесів відділу. Для кожного процесу встановлені показники якості, розроблена шкала оцінки, обрано метод оцінювання [2].

Бібліотека Хмельницького національного університету (ХНУ) головну увагу зосереджує на проведенні анкетних опитувань читачів та користувачів, зокрема таких: «Якість обслуговування очима користувачів», «Використання бібліотечних ресурсів та задоволення читацького попиту», «Комфортність обслуговування користувачів у НБ ХНУ». Системно відбувається оцінювання бібліотечного обслуговування за критеріями: оперативність виконання замовлень, рівень професіоналізму та комунікабельності працівників бібліотеки, зручність умов.

Найактивніше впровадження СМЯ здійснює наукова бібліотека Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського (НБ ДонНУЕТ). З 2008 р. в бібліотеці розробляється і впроваджується в роботу структурних підрозділів система управління якістю (СУЯ), яка є складовою процесу її реструктуризації з використанням реінжинірингу та систем безперервних трансформаційних змін технологічних процесів і послуг [4].

Відповідно до вимог стандарту ISO 9000-2001 і принципів системного та процесного підходів розроблено такі документи: Політика бібліотеки щодо якості, цілі стосовно якості, документовані процедури, Настанова з якості.

На думку фахівців НБ ДонНУЕТ упровадження процесного підходу в діяльність бібліотеки вможливило вдосконалення її структури, створення нової системи розподілу відповідальності й повноважень, прийняття нових типів управлінських рішень [6]. Першим кроком у цьому напрямі стало визначення й опис процесів і їх зв'язків.

Опис основних технологічних процесів здійснюється в кожному структурному підрозділі бібліотеки на основі положення про нього, посад та обов'язків його співробітників і є нормативним документом, який закріплює норми відповідальності кожного співробітника. В описі визначаються мета процесу; напрям робіт, послідовність їх виконання із зазначенням результатів; виконавці, вимоги до їх кваліфікації, терміни виконання; взаємодія між структурними підрозділами бібліотеки і виконавцями; вимоги до ресурсів, необхідних для виконання робіт; контроль виконання робіт; критерії оцінювання виконаних процесів.

Наступний етап упровадження СУЯ в бібліотеці — розроблення технологічних карт на основі бібліотечні процеси структурних підрозділів і методів управління ними. Перший тип складають основні процеси, які мають такі характерні ознаки: користувач бібліотеки знаходиться на початку і в кінці процесу; результат основного процесу значно впливає на задоволення потреб окремого споживача та суспільства загалом, успішність бібліотеки, її позитивний імідж. Другий тип — це допоміжні процеси, що забезпечують функціонування основних. Тобто їх споживачами є безпосередньо не користувачі, а виконавці основних процесів та процесів управління. До третього типу належать процеси управління, суть яких полягає, насамперед, у координації виконання основних і допоміжних процесів; управлінні на основі зворотного зв'язку в результаті моніторингу та вимірювання якості результатів процесів.

Загальні вимоги до системи управління якістю передбачають: визначення процесів, їх застосовування, послідовності й взаємодії, критеріїв та методів, необхідних для забезпечення результативності функціонування й контролювання цих процесів; забезпечення наявності ресурсів та інформації, необхідних для підтримування функціонування і моніторингу цих процесів; здійснення моніторингу, вимірювання й аналізування цих процесів; вживання заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів і забезпечення постійного поліпшення цих процесів [3]. Висновок є очевидним — усі вищезначені вимоги до СУЯ здійснює саме персонал організації, який її впроваджує.

Якщо припустити, що компетентність персоналу бібліотеки не в повному обсязі відповідає тій, яка необхідна для розроблення, впровадження та забезпечення ефективного функціонування СУЯ, то це потребує від персоналу бібліотеки додаткових знань, вмінь і навичок. Виникає необхідність додаткового навчання, підвищення професійної кваліфікації, набуття нових умінь і навичок, забезпечення оперативної й ефективної професійної адаптації нових працівників, формування нової корпоративної культури та системи моральних цінностей і головне — мотивації до нової діяльності.

У бібліотеці ДонНУЕТ проведено соціологічне «Дослідження кадрового потенціалу наукової бібліотеки ДонНУЕТ». Мета — вивчити стан і тенденції розвитку кадрового потенціалу Наукової бібліотеки ДонНУЕТ, розробити перспективну кадрову політику і сформувати систему безперервної бібліотечної освіти.

Основою дослідження є методика І. Б. Стрілкової «Дослідження кадрового потенціалу бібліотек ВНЗ Республіки Білорусь» [5]. У процесі анкетування, проведеного бібліотекою ДонНУЕТ, були поставлені такі завдання: визначити ставлення бібліотекарів до професії; вивчити професійну й творчу активність фахівців; виявити ступінь і можливості залучення молодих кадрів до професії; з'ясувати ступінь

значущості, пріоритетні форми та напрями системи підвищення кваліфікації; намітити основні проблеми і способи вдосконалення кадрового потенціалу бібліотеки.

За результатами аналізу анкет виявлено об'єктивні та суб'єктивні чинники кадрової політики, що потребують першочергового вирішення: старіння персоналу бібліотеки, брак прогресивної, креативної молоді; низька кваліфікація молодих бібліотечних працівників; низький рівень оплати праці; недостатні можливості для стимулювання.

Одним із важливих завдань управління персоналом є розроблення системи оцінювання результативності діяльності керівників структурних підрозділів, збалансованої щодо надійності, достовірності, точності, об'єктивності, простоти, зрозумілості, доступності та комплексності. Це одна з функцій управління персоналом, скерована на визначення рівня якості й ефективності виконання роботи.

Значно впливають на розуміння важливості впровадження СУЯ в бібліотечну діяльність професійні комунікації, зокрема в рамках конференцій. Слід підкреслити, що НБ ДонНУЕТ є організатором наукових конференцій, на яких розглядаються питання розроблення і впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) в бібліотечну діяльність.

Долучаються до процесів впровадження СМЯ й українські публічні бібліотеки. Зокрема, управління Рівненською державною обласною бібліотекою (РДОБ) ґрунтується на СМЯ, зокрема на якості бібліотечних послуг і створенні якісних інформаційних продуктів. Уведення елементів СМЯ в РДОБ відбувається з 2005 р. в такій послідовності [8]:

- створення групи для розробки СМЯ;
- організація структури для впровадження та підтримки СМЯ;
- навчання персоналу за каскадним методом;
- системне проведення соціологічних досліджень.

Означене свідчить, що в українських бібліотеках впровадження системи управління якістю розпочинається, по-перше, з підготовки, навчання, підвищення кваліфікації, мотивації персоналу, по-друге, з розроблення необхідної документації. Крім того, вивчення досвіду українських бібліотек свідчить, що якість бібліотечного обслуговування користувачів залежить від розвитку соціально-комунікаційної діяльності, зокрема: задоволення потреб користувачів, ефективності організації роботи всієї бібліотеки, її робочих процесів, відносин між підрозділами бібліотеки, мотивації персоналу. Від забезпечення потреб різних аспектів сервісу (годин роботи бібліотеки, оперативності пошуку в каталогах і виконання замовлень, орієнтації користувачів у читальних залах з відкритим доступом, можливості консультування в сприятливих умовах, комфортності обслуговування) залежить якість обслуговування користувачів.

Управління якістю складається з процесів, які кожен бібліотечний працівник має ретельно виконувати. Вони пов'язані між собою, тому велике значення мають їх послідовність і узгодженість з процесами, які виконуються в інших підрозділах. Якщо користувач не задоволений результатом послуги, не отримав документа або консультації, якщо наданий сервіс не відповідає його вимогам, потрібно аналізувати причину та відстежувати весь ланцюжок процесу обслуговування і роль персоналу підрозділів бібліотеки задіяних у ньому. Процес досягнення якості дозволяє орієнтувати бібліотеку на задоволення вимог та очікувань користувача — місію, яка покладена на неї. Якість керує. Управління якістю навчає. Процес якості — це спроба прогресу.

Таким чином, проведений аналіз бібліотечного досвіду свідчить.

Бібліотеки ВНЗ активніше впроваджують систему менеджменту якості у свою діяльність. Вони визначають свою місію та модель СУЯ відповідно до принципів менеджменту якості роботи університету, якому вони підпорядковуються. Публічні бібліотеки реалізують СМЯ в рамках заходів щодо підвищення якості обслуговування населення з ініціативи або за підтримки муніципальних органів влади, громадських професійних об'єднань.

Більшість бібліотек упроваджують СУЯ на засадах міжнародних стандартів з точки зору процесного підходу. Формування системи якості передбачає декілька етапів. На першому (підготовчому) бібліотеки створюють групи, структури з упровадження СУЯ; визначають основні та допоміжні процеси, що підлягають оцінюванню; розробляють необхідну документацію. На другому етапі здійснюють підготовку бібліотечного персоналу для успішного функціонування бібліотеки в нових умовах тотальної якості. На третьому бібліотеки проводять комплекс досліджень відповідності якості їх діяльності потребам і очікуванням користувачів бібліотек та суспільства загалом.

Існування різних моделей СМЯ, різні аспекти їх застосування в практичній діяльності бібліотек, що змінюються під впливом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, потребують розроблення комунікаційної концепції бібліотеки на засадах упровадження менеджменту якості та визначення основних напрямів і завдань її реалізації.

Подальшого дослідження потребує визначення єдиної стратегії системного вдосконалення всіх елементів ланцюга забезпечення якості на основі комунікаційного підходу.

### **Список літератури**

1. Вахнован В. Впровадження системи менеджменту якості в практику роботи Науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету / В. Вахнован, О. Шкурко // Вісн. Книжк. палати. — 2009. — № 4. — С. 10–13.

2. Влащенко Л. Г. Система менеджменту якості в бібліотеці технічного університету / Л. Г. Влащенко, О. М. Нікітенко, Н. О. Боляріна // Інновації і менеджмент якості в діяльності бібліотек вищих навчальних закладів: до 90-річчя від дня засн. ун-ту : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Наук. б-ка. — Донецьк, 2010. — С. 37–41.
3. Дубровина Л. А. Менеджмент качества как направление модернизации деятельности библиотек : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 05.25.03 / Л. А. Дубровина. — М., 2004. — 22 с.
4. Концепція модернізації бібліотеки ДонНУЕТ на основі комп'ютеризації і впровадження інноваційних технологій на 2005-2010 рр. / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Наук. б-ка. — Донецьк, 2006. — 7 с.
5. Стрелкова И. Б. Исследование проблемы управления творческими сотрудниками в библиотеках вузов Республики Беларусь / И. Б. Стрелкова // Науч. и техн. б-ки. — 2008. — № 4. — С. 115–123.
6. Ткаченко Т. П. Основні засади формування політики бібліотеки ДонНУЕТ в галузі якості / Т. П. Ткаченко, Н. П. Коробко // Інновації і якість вищої освіти : зб. тез доп. учасн. ювіл. наук.-метод. конф. наук.-пед. працівників ун-ту, присвяч. 90-річчю освіт. діяльн. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2010. — С. 670.
7. Шкурко О. П. Досвід впровадження системи менеджменту якості в роботу науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету / О. П. Шкурко // Інновації і менеджмент якості в діяльності бібліотек ВНЗ : матеріали V наук.-практ. конф., 23-24 жовт., Донецьк, Україна / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Наук. б-ка. — Донецьк, 2009. — С. 182–185.
8. Ярощук В. Застосування концепції менеджменту якості в управлінні бібліотекою / В. Ярощук // Бібл. вісн. — 2005. — № 1. — С. 2-5.

*Надійшла до редколегії 23.01.2014 р.*